

# LEGALES: Abogados de tres tiras

Entrevista con María Gabriela Álvarez de la Fuente,  
directora de legales y compliance de Adidas.



# AVUNDO

ABOGADOS

Año 6 | Nro. 21 | Marzo 2016

\$ 50.- en toda la Argentina



# Articulados

La experiencia de trabajar juntos. El caso de  
KPMG, Durrieu y Funes de Rioja.

## EN FOCO

### ¿Qué quieren los in house?

Características que priorizan en sus estudios externos.  
Full service o boutique en el pool de alternativas.



## ESPECIAL

### Mercado jurídico uruguayo

Un recorrido por las principales  
firmas y desafíos para su gestión.



# ¿Cómo lo atraen, desarrollan y retienen?

Las distintas experiencias de firmas heterogéneas para gestionar a los nuevos profesionales. Reclutar y mantener, dos de los grandes desafíos.

## CARLOS MARÍA MELHEM - ALLENDE & BREA



El proceso de selección de abogados en Allende & Brea se basa en la búsqueda de talen-

tos que se destaquen por su nivel académico, conocimiento y capacidad. También tenemos en cuenta habilidades como la adaptación a los cambios, resolución de problemas, trabajo en equipo, dominio de idiomas y compromiso con actividades sociales y pro bono.

En materia de formación y actualización profesional, el estudio colabora y alienta a sus abogados a participar en actividades académicas, conferencias, congresos y seminarios de diversos contenidos. Asimismo, implementa actividades internas a cargo de los abogados del estudio especialistas en distintas áreas del derecho, dirigidas, en particular, a la formación de los abogados más jóvenes.

Si bien nos organizamos en equipos de trabajo especializados en las diferentes áreas del derecho, somos flexibles en este sentido para lograr una formación integral de nuestros abogados que les permita tener expe-

riencias en todas las áreas.

Usualmente el estudio está atento también a las ideas o inquietudes que sus integrantes puedan proponer.

Por otro lado, la evaluación del desempeño, que permite identificar resultados y logros hace posible generar oportunidades para promociones. Estas evaluaciones tienen también como objetivo colaborar con el desarrollo profesional de nuestros abogados mediante la asignación de responsabilidades desafiantes que motiven el ejercicio de la profesión.

Allende & Brea también incentiva a sus abogados a que realicen estudios de posgrado en la Argentina y en el exterior, y adquieran experiencia laboral en reconocidos estudios jurídicos internacionales de Estados Unidos y Europa.

## ALEJANDRO MOSQUERA - BISCARDI & ASOCIADOS

Para el reclutamiento de los

Una firma joven  
con 22 años  
de experiencia  
en el mercado local  
e internacional.



## CEROLINI & FERRARI

ABOGADOS

Buenos Aires - Argentina

[www.ceroliniferrari.com.ar](http://www.ceroliniferrari.com.ar)

profesionales del estudio hay tres fuentes básicas: los sitios de internet específicos, la asistencia de consultoras especializadas y el rastreo en postgrados que estén relacionados con el área en la que necesitemos cubrir la vacante.

En lo que hace a la retención, lo que buscamos -además de la retribución, claro está- es brindarles el mejor clima de trabajo posible, manejarnos en un ámbito de horizontalidad, darle al vínculo la flexibilidad necesaria para que ni una ni otra parte de la relación se sienta deudora ante un requerimiento concreto.



Asimismo, fomentamos que hagan carrera, dado que *a priori*, todos están en igualdad

de condiciones para poder ser socios del estudio.

La capacitación es parte de la retención, tanto en idiomas, como en cursos de perfeccionamiento técnico.

Otras cuestiones complementarias son actividades de socialización interna (hacemos tres o cuatro asados al año) y permitir que se tomen el día del cumpleaños, por citar dos ejemplos.

No incentivamos la rotación entre las distintas áreas, salvo en el caso de abogados apenas recibidos o de estudiantes, situaciones en las que es importante que tengan un panorama y conocimiento de las distintas abogacías (litigios, asesoramiento, lo público y lo privado) para completar su formación y descubrir cuál es su lugar en este mundo.

Obviamente, si un abogado muestra su interés en pasar a un área distinta a la que está, escuchamos y analizamos su pedido.

#### **LUIS MARÍA AYARRAGARAY-CURTIS**

Nosotros tratamos de orientar la búsqueda de pasantes y estudiantes a un grupo de universidades que consideramos tienen el mejor nivel académico hoy, y buscamos de ellas cierto nivel de recomendación.

Lo mismo en cuanto a gente que ya esté trabajando o que tenga experiencia profesional: en cualquier nivel, siempre buscamos referencias.

En paralelo tratamos de incorporar las prácticas en relación

a estos temas, propias de un estudio internacional. No es fácil de hacer. En Nueva York, Londres y Milán tenemos niveles y jerarquías que se desvían muy poco, pero el tema salarial en la Argentina es un verdadero tema, difícil de estandarizar.

Cada profesional se desarrolla a diferente nivel y en relación a algunos hay un interés mayor por retenerlos. A ellos les vamos ofreciendo alternativas para que se queden.

Las variables, básicamente, son el tipo de trabajo, el sueldo y la posibilidad de ir a trabajar a otra de nuestras oficinas.

En Nueva York ya estuvieron tres profesionales, otro fue a París bastante tiempo, y otro abogado más estuvo en México. Eso es un atractivo. El interés pasa por desarrollar una práctica no solo local, sino también integrando un grupo de trabajo desde acá para otros países. A nosotros, como firma, nos interesa desarrollar ese tipo de trabajo que te saca, un poco, del riesgo local.

#### **MARÍA VICTORIA VAGGI - DE DIEGO & ASOCIADOS ABOGADOS**

Utilizamos como medios primordiales de reclutamiento las redes sociales y profesionales, como LinkedIn, Facebook y Twitter, o bien medios más tradicionales como la participación en ferias de empleo organizadas por distintas universidades y otros organismos, la publicación de búsquedas en portales



**CENTRAL LAW**  
Guatemala | El Salvador | Honduras | Nicaragua | Costa Rica | Panamá | República Dominicana

**UNA REGIÓN, UNA SOLA FIRMA.**  
[www.central-law.com](http://www.central-law.com) / [info@central-law.com](mailto:info@central-law.com)

de empleo o bolsas de trabajo, entre otros.

Apuntamos a un reclutamiento estratégico y especializado de talentos, en función de los perfiles requeridos, y además hacemos foco en la adecuación de los futuros ingresantes a nuestra cultura, la cual se orienta a la excelencia y a la satisfacción de los clientes.

El principal diferencial en la gestión del talento se encuentra en la posibilidad de que nuestros abogados se especialicen en derecho laboral, accediendo a formaciones de posgra-



do, maestría y capacitaciones *in company*, así como también participando en equipos de alto rendimiento, logrando desa-

rollar nuevas competencias y profundizar las existentes, de modo de que puedan agregar valor en cada situación que intervengan y se jerarquicen como profesionales.

Asimismo, entendemos que las nuevas generaciones demandan entornos laborales que les presenten desafíos y les permitan crecer con celeridad. En línea con ello, proponemos oportunidades de desarrollo a través de rotaciones por distintos sectores del estudio, para incrementar sus *skills* y así proyectarse profesionalmente en nuestra firma. De este modo, profundizamos el sentido de pertenencia y a la vez les brindamos un contexto dinámico que resulte atractivo y retador, acorde a sus aspiraciones.

Si bien son épocas de alta rotación en lo que respecta a la generación más nueva, trabajamos en comprometerlos responsablemente con su tarea mientras se encuentran en la firma, y no dejamos de atender sus requerimientos: algunos quieren vacaciones más prolongadas, otros piden horarios especiales para sus jornadas de trabajo flexible, están también los que se aventuran en un viaje para cumplir un sueño.

Para las generaciones más tradicionales promovemos su participación en congresos internacionales de derecho del trabajo (Europa), tiempos prolongados de licencia cuando son padres, y horarios flexibles para las madres.

## PABLO FERRARO MILA - GONZÁLEZ & FERRARO MILA

Nuestra estrategia principal fue siempre focalizarnos en el *insourcing*, es decir: en invertir en gestionar el talento y potencial humano que ya forma parte de nuestro equipo, y en saberlo aprovechar al máximo.

A través del tiempo, este enfoque nos ha resultado infinitamente más rentable y provechoso que lo que hacen otras organizaciones que rotan gente en forma constante.

Además, teniendo en cuenta que



siempre tuvimos una estructura muy *lean* (sin capacidad ociosa), no nos podemos dar el lujo de tener gente desmotivada o sin



**ESTUDIO YMAZ**  
ABOGADOS

Mariscal Ramón Castilla 2971  
C1425DZE Buenos Aires, República Argentina  
Tel. (54 11) 4803 3663 lin.rot. Fax (54 11) 4803 3660

[www.estudioymaz.com.ar](http://www.estudioymaz.com.ar)



capacitación suficiente.

La pregunta del millón es: ¿una vez que se tiene al talento, cómo se lo mantiene a través del tiempo? Con sus variables, me parece que la fórmula tiene esencialmente tres componentes: económico, intelectual y de proyección.

**Económico:** todo individuo talentoso quiere sentirse remunerado en consecuencia. Para eso, tenés que estar muy atento al mercado y consciente del talento de cada uno de los miembros de tu equipo, para remunerarlo según corresponda.

**Intelectual:** si tenés gente talentosa, tenés que darle trabajo desafiante y que los estimule intelectualmente. Lo peor que te puede pasar es que los profesionales que trabajan con vos se aburran.

Además, tenés que capacitarlos en forma constante a través de cursos, maestrías, intercambios con firma del exterior, etcétera. Y darles espacio para que crezcan profesionalmente, para que se puedan lucir frente a clientes y colegas.

**Proyección:** a la gente talentosa, le gusta ir a trabajar a una organización que tenga futuro y que le ofrezca un futuro. Nadie en su sano juicio presentaría un CV para trabajar en la tripulación del Titanic.

Por último, en una estructura como la nuestra resulta clave a la hora de desarrollar talento humano saber adaptarse a través del tiempo: a los cambios de tendencias, de normativas, de la competencia, del entorno,

del mercado. O mejor aún, saber anticiparse para ir cohesionando al equipo antes de que lleguen los cambios.

### **RUFINO ARCE - HOPE, DUGGAN & SILVA**

La gestión del talento es uno de los procesos al cual el estudio le otorga vital importancia. Su apropiado manejo beneficia a sus abogados y, por ende, al estudio en general.

En cualquier proceso de incorporación de abogados, cualquiera fuere su categoría, el estudio trata de destacar característi-



cas distintivas que, en algunos casos, diferencian nuestro trabajo del de otras organizaciones. Lo mismo ocurre cuando

se incorporan estudiantes que se convertirán en eventuales abogados.

Todas las entrevistas son llevadas a cabo por socios y es una tarea que consideramos no delegable. Una correcta presentación acerca del plan de carrera y desarrollo que el estudio tiene para sus abogados, expuesta por los socios en las entrevistas, en muchos casos marca la diferencia y determina que un buen talento decida elegir a Hope, Duggan & Silva como su lugar para trabajar.

La retención es uno de los desafíos que, como toda organización, el estudio enfrenta. Consideramos esencial que los abogados trabajen motivados y, a esos fines, les reconocemos sus logros, les transmitimos la opinión de sus pares y la satisfacción de nuestros clientes.

El estudio también enfatiza el beneficio que la exposición en temas de relevancia redundará en beneficio de su carrera.

### **IGNACIO SANMARTINNO - J.P. O'FARRELL**

Al momento de reclutar, tenemos contacto con empresas que presentan perfiles y cobran en función de las contrataciones que hacemos.

Eso nos ha dado resultados variados. A veces mejores, otras no tanto. Lo interesante es que ofrecen un menú de opciones preseleccionadas.

Otro sistema que nos dio resultado es el de preguntar internamente por conocidos y contac-

Silva Ortiz  
Alfonso  
Pavic &  
Louge.  
Abogados

tos. Son abogados que están contentos en el estudio y llaman a sus amigos.

Eso nos ha servido muchísimo. Cuando el que trae el contacto es una persona de confianza, jurídicamente sólida, seguramente va a traer a alguien bueno para la organización, a la que ya conoce, entiende su cultura, funcionamiento y necesidades. Los currículums que vienen por aviso los pondría en un tercer lugar. Son muchos, sin filtro y, por tanto, exigen un trabajo muy grande de preselección.



Lo que les ofrecemos a esos profesionales es lo que le damos a los que ya están trabajando: actualización salarial dos veces al año; un plan de carrera en base al mérito, satisfacción de

clientes y socios; una política de bonos a fin de año.

Después hay beneficios como celulares, una semana extra de vacaciones (muy valorada) y un ambiente de trabajo muy bueno, en el que los socios somos los primeros que llegamos y los últimos en irnos.

**JORGE PICO -  
MITRANI CABALLERO  
OJAM & RUIZ MORENO**

En Mitrani Caballero Ojam & Ruiz Moreno hemos implementado un programa de atrac-




ción, fidelización y desarrollo de profesionales, especialmente pensado para la actividad del estudio, que incorpora las mejores prácticas en la materia de empresas líderes.

Este programa comprende un conjunto de políticas, entre las que se destacan: fortalecimiento del ambiente de trabajo; el desarrollo de la carrera profesional (crecimiento, retribución y beneficios); planes de capacitación (general y por área de práctica) y formación de estudiantes; protección y acompañamiento de la maternidad, y acciones comunitarias.

Apuntamos a crear un excelente ambiente de trabajo que permita trabajar de manera eficiente, con un alto compromiso con los proyectos del estudio y confianza en la organización, sustentado en los principios de respeto, trabajo en equipo, reconocimiento de logros individuales, imparcialidad, apego por los valores del estudio, comunicación fluida y transparente, confianza, trato justo y fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Implementamos, por una parte, un plan de desarrollo de la carrera profesional -transparente y previsible- que transita por cinco categorías antes de la de socio, según la formación profesional de cada asociado (joven profesional, *junior*, *intermediate*, *semi senior* y *senior*). El ascenso de categoría está ligado a los resultados del proceso de gestión del desempeño, herramienta de evaluación anual (de 360 grados) que posibilita la medición cuantitativa y cualitativa del cumplimiento de los objetivos de cada profesional y su potencial.



- Derecho Comercial y Societario
- Fusiones y Adquisiciones
- Derecho Financiero
- Derecho Tributario y Aduanero
- Derecho Laboral y de la Seguridad Social
- Defensa de la Competencia y el Consumidor
- Derecho Administrativo
- Mercados Regulados

**Soluciones legales  
eficientes y especializadas**



**Biscardi  
& Asociados**  
A b o g a d o s

[www.biscardiasoc.com.ar](http://www.biscardiasoc.com.ar) | [info@biscardiasoc.com.ar](mailto:info@biscardiasoc.com.ar) | 011.4326.8881

Vinculado con el desarrollo profesional, hemos implementado un sistema de *mentoring* como herramienta clave para acelerar el desarrollo y crecimiento de cada uno de los colaboradores de nuestra organización.

Por otra parte, adoptamos un plan de remuneraciones que comprende tanto componentes fijos como variables asociados a desempeño y atracción de nuevos clientes, junto con beneficios adicionales en materia de vacaciones, matrimonio, nacimiento y pago de matrículas, entre otros.

Desde el inicio establecimos una política de maternidad como herramienta que permite conciliar las exigencias de la maternidad y el crecimiento familiar con los objetivos de la organización, sin desatender los intereses de los clientes.

La iniciativa está diseñada sobre cuatro regímenes optativos que

permiten desarrollar el trabajo sin afectación de la carrera profesional.

Las abogadas pueden optar por una dedicación completa o parcial, con jornada flexible, con presencia en el estudio o fuera de él, con opción de cambiarlo según las circunstancias personales. En la actualidad contamos con nueve socias, ocho de las cuales han optado por alguna de estas modalidades durante su carrera profesional.

Asimismo, el 100% de las profesionales que han optado por alguno de los regímenes se ha reincorporado luego de la licencia por maternidad.

En materia de responsabilidad social empresaria, llevamos a cabo un conjunto de actividades que buscan agregar valor a la sociedad, a la vez que generan un espacio de interacción de los participantes y, en algunos casos sus familiares, fuera de las tareas laborales cotidianas ■

## ¿Qué buscan?

Del otro lado de la oferta está la demanda.

¿Qué buscan los jóvenes profesionales en una firma corporativa como las que se relevan en la nota principal? Buen clima de trabajo, aprendizaje profesional continuo, reconocimiento, exposición a clientes, libertad de movimientos y acción, y remuneraciones relativamente elevadas, considerando las funciones a cubrir y la experiencia con la que cuentan.



N | Nicholson y Cano  
C | ABOGADOS

San Martín 140, Pisos 2, 5, 6, 14 y 22  
(C1004AAD) Buenos Aires - Argentina  
Tel.: (5411) 5167-1000  
info@nicholsonycano.com.ar  
www.nicholsonycano.com.ar